

SNF-rapport nr. 12/10

En teoretisk presentasjon av EVA og Beyond Budgeting i lys av styringspakken

av

**Mari Helene Gillesvik
Brede Borgen Kristiansen**

SNF-prosjekt nr. 7980
Beyond Budgeting – Research Program

Prosjektet er finansiert av Statoil ASA

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, AUGUST 2010

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0713-1 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0714-8 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Dette er et utdrag av det selvstendige skriftlige arbeidet på det femårige masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er finansiert av Statoil og skrevet på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF). På grunn av konfidensialitet kunne ikke utredningen i sin helhet publiseres. Utredningen omhandler økonomisk styring i Orkla, hvor vi tar for oss utviklingen fra EVA mot Beyond Budgeting.

I det følgende vil vi presentere det teoretiske rammeverket vi benyttet i utredningen. Først beskriver vi opprinnelse og utvikling av EVA og Beyond Budgeting. I neste kapittel gir vi innledningsvis en generell introduksjon til økonomisk styring, før vi beskriver Malmi og Browns (2008) styringspakke. Denne styringspakken vil vi videre anvende for å gi et strukturert bilde av økonomisk styring gjennom EVA og Beyond Budgeting. Beskrivelsen av styringssystemene oppsummeres i hver sin modell. Avslutningsvis sammenligner vi de to styringssystemene langs dimensjonene i styringspakken, hvor vi vurderer likheter, forskjeller og hvorvidt de kan fungere sammen i en styringspakke.

Vi ønsker å takke for gode råd fra vår veileder Daniel Johanson, som alltid stilte opp på kort varsel for å hjelpe oss.

Bergen, 22. juni 2010

Mari Helene Gillesvik og Brede Borgen Kristiansen

Innholdsfortegnelse

FORORD

INNHOLDSFORTEGNELSE

LISTE OVER FIGURER

| | | |
|-----------|---|----|
| 1. | INTRODUKSJON | 1 |
| 2. | TEORI | 5 |
| 2.1 | ØKONOMISK STYRING | 5 |
| 2.2 | ØKONOMISKE STYRINGSSYSTEM SOM EN PAKKE | 6 |
| 2.2.1 | <i>Kulturell kontroll</i> | 8 |
| 2.2.2 | <i>Kontroll gjennom planlegging</i> | 9 |
| 2.2.3 | <i>Kybernetisk kontroll</i> | 9 |
| 2.2.4 | <i>Kontroll gjennom belønning og kompensasjon</i> | 11 |
| 2.2.5 | <i>Administrativ kontroll</i> | 12 |
| 2.3 | EVA | 13 |
| 2.3.1 | <i>Introduksjon til EVA</i> | 14 |
| 2.3.2 | <i>Agentteori</i> | 16 |
| 2.3.3 | <i>Begrensninger ved regnskapsbaserte måltall og verdiberegninger</i> | 17 |
| 2.3.4 | <i>EVA i lys av styringspakken</i> | 18 |
| 2.3.5 | <i>Oppsummering av EVA</i> | 22 |
| 2.4 | BEYOND BUDGETING | 23 |
| 2.4.1 | <i>Budsjettets opprinnelse og utvikling</i> | 23 |
| 2.4.2 | <i>Kritikk rettes mot budsjettet</i> | 24 |
| 2.4.3 | <i>Prinsipper bak Beyond Budgeting</i> | 26 |
| 2.4.4 | <i>Beyond Budgeting i lys av styringspakken</i> | 28 |
| 2.4.5 | <i>Oppsummering av Beyond Budgeting</i> | 32 |
| 2.5 | TEORETISK SAMMENLIGNING AV EVA OG BEYOND BUDGETING | 34 |
| 2.6 | AVSLUTNING | 36 |
| | LITTERATURLISTE | 38 |

Liste over figurer

| | |
|--|----|
| <i>Figur 1. Malmi og Browns styringspakke (2008)</i> | 7 |
| <i>Figur 2. Ittner og Larckers modell for VBM (2001)</i> | 14 |
| <i>Figur 3. Forholdet mellom EVA og MVA (www.sternstewart.com)</i> | 15 |
| <i>Figur 4. EVA i lys av styringspakken</i> | 22 |
| <i>Figur 5. Beyond Budgeting i lys av styringspakken</i> | 33 |

1. Introduksjon

På 1970- og 1980-tallet fikk vi flere endringer i verdens kapitalmarkeder som skulle medføre at det på 1990-tallet ble økt fokus på aksjonærverdi i styringssystemet og hvordan bedriften best mulig kunne styres for å ivareta sin oppgave som verdiskaper for aksjonærene (Young og O'Byrne, 2001). Før dette var kapitalmarkedene segmenterte og sterkt regulerte, noe som begrenset kapitalstrømmene og likviditeten i markedene. For ledelsen var dette komfortabelt fordi det reduserte prestasjonspresset (ibid).

Selv uten kapitalmarkedets press leverte de fleste bedriftene i den vestlige verden solide resultater i tiårene som fulgte andre verdenskrig, og investorene oppnådde god avkastning på sine investeringer (Young og O'Byrne, 2001). Dette skyldtes imidlertid i stor grad kraftig økonomisk vekst i de tre tiårene som fulgte andre verdenskrig, hvor årlige vekstrater gjerne var fire-fem prosent eller høyere. I slike omgivelser trengte man ikke prestere spesielt godt for å levere gode resultater; det holdt å være en aktør i markedet (ibid).

Bildet i kapitalmarkedene begynte imidlertid å endre seg på 1970- og 1980-tallet, og dereguleringer i kapitalmarkedene stod sentralt. Opphevelser av en rekke kapital- og valutakontroller medførte at kapitalen i større grad kunne bevege seg over landegrensene, noe som gjorde at selskapene måtte forholde seg til kapitalmarkedene på en ny måte (Young og O'Byrne, 2001). Kapitalmarkedet var ikke lenger begrenset til det nasjonale eller regionale, det ble i høyeste grad globalt, noe som medførte at selskapene møtte sterkere konkurranse om kapitalen fra bedrifter i andre land. Press på deregulering i andre deler av økonomien var også økende. Vi fikk altså en utvikling i retning friere og mer globaliserte kapitalmarkeder med økt konkurranseintensitet (ibid).

Utviklingen mot mer globale og konkurranseintensive kapitalmarkeder ble i stor grad hjulpet frem av forbedringer i informasjonsteknologi. Dette gjorde det mulig for kapital og markedsinformasjon å bevege seg hurtig og kostnadseffektivt over landegrensene (Young og O'Byrne, 2001).

På tilbudssiden i kapitalmarkedene forekom det også endringer som har vært avgjørende for utviklingen i kapitalmarkedene siden 1970-tallet. Den store økningen i antallet institusjonelle aktører som forvalter midler på vegne av sine kunder har gjort konkurransen i markedene

tøffere (Young og O'Byrne, 2001). I sterk konkurranse med andre forvaltere er disse investorene bare opptatt av selskapenes finansielle prestasjoner fordi det er slik de selv blir vurdert av sine kunder (ibid). Prestasjonspresset forvalterne legger på selskapene de investerer i, bidrar til at ledelsen må forholde seg til kapitalmarkedet på en mer aktiv måte.

Stadig flere pensjonsfond investerer også i aksjer. Fremveksten av kapitaliserte pensjonsfond har vært en klar trend i europeiske kapitalmarkeder siden 1970-tallet (Young og O'Byrne, 2001). En stadig eldre befolkning og mindre bærekraftig velferdsstat har gitt mange en forståelse av at underfinansierte velferdsprogram vil være utilstrekkelig til å dekke behovene på lengre sikt, noe som har ført til en økt kapitalstrøm til slike fond (ibid).

Utviklingen med aksje- og pensjonsfond er blitt forsterket av endret spareatferd hos privatpersoner (Young og O'Byrne, 2001). Utover 1970-tallet fikk man et mer sofistikert forhold til kapitalmarkedet og en bedre forståelse av risiko og avkastning knyttet til aksjemarkedsinvesteringer. At man med lang investeringshorisont oppnådde meravkastning i aksjemarkedet, ble etter hvert en akseptert sannhet (ibid).

Disse endringene i kapitalmarkedet førte til at kapitalen ble mer mobil. Dette har igjen ført til et press på toppledelsen til å levere stadig bedre resultater for å bevare selskapets attraktive posisjon i kapitalmarkedet. Nå holder det ikke lenger å være konkurransedyktig i kommersielle markeder; konkurransedyktighet kreves også i kapitalmarkedene (Young og O'Byrne, 2001).

Dette har ledet mange selskaper til å implementere nye prestasjonsmål for å bevise overfor aksjonærene at kapitalen anvendes på verdiskapende aktiviteter og dermed sikre at kapitalen forblir i selskapet (Young og O'Byrne, 2001). Dette økte fokuset på verdiskapende aktiviteter har ført flere bedrifter til en erkjennelse av at styringssystemet må fokusere på aksjonærverdi. Viktige verktøy for å hjelpe ledelsen til å forholde seg til endringene i kapitalmarkedene har blitt utviklet, og blant disse befinner verdibasert ledelse seg.

Verdibasert ledelse er en metode for å organisere virksomheten slik at den fokuserer på verdiskapning for eierne. På engelsk kalles dette value-based management, heretter kalt VBM. VBM beskrives som en ledelsestilnærming med sterkt fokus på hvordan best mulig å innrette styringssystemet slik at det sikrer at hele bedriften er fokusert på å skape verdi for

sine aksjonærer. Styringssystemet skal bidra til å samkjøre bedriftens strategi, prestasjonsmåling og incentivsystemer og søke å få alle ansatte til å handle som om de var aksjonærer (Athanasakos, 2007). Verdibasert ledelse kan derfor sies å være et forsøk på å redusere agentkostnadene som oppstår i forholdet mellom eierne og ledelsen, gjennom å organisere virksomheten slik at deres interesser i større grad er sammenfallende (Ryan og Trahan, 1999).

Som nevnt økte interessen for slike styringssystem for alvor på 1990-tallet. Undersøkelser foretatt blant amerikanske selskaper viser stor interesse blant ledelsen for redskaper som fokuserer på verdiskapning for eierne (Davis, 1996). Disse resultatene ser vi igjen i en undersøkelse som PA Consulting Group gjorde, hvor de fant at 98 prosent av topplederne i finske bedrifter aksepterer de grunnleggende tankene bak verdibasert ledelse (PA Consulting Group survey, 1999).

En rekke konsulentselskaper har utviklet og introdusert forskjellige måltall som skal hjelpe bedriftene med å implementere verdibaserte ledelsessystemer. Eksempler på slike måltall er *Discounted Cash Flow* (DCF), *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), *Return on Invested Capital* (ROIC) og *Economic Value Added* (EVA) (Ryan og Trahan, 1999). Fellesnevneren for disse måltallene er koblingen mellom aksjonærverdi og verdidrivere på forskjellige nivåer. Ideelt sett skal alle ansattes prestasjoner knyttes til aksjonærverdi gjennom at deres påvirkning på en spesifikk verdidriver måles (ibid).

Et av de mest kjente og profilerte verdibaserte ledelsessystemene er EVA, utviklet av Stern Stewart & Co. Konsulentselskapet har registrert EVA som et eget varemerke. EVA måler forskjellen mellom hva kapitalen som er bundet i selskapet genererer i profitt, og hva kapitalkostnaden på denne er og er slik sett et absolutt prestasjonsmål på lønnsomheten av bedriftens investerte kapital. Selve tankegangen bak EVA er langt fra ny. Alfred Marshall lanserte på 1890-tallet ideen om at økonomisk profitt er den reelle lønnsomheten til selskapet, hvor man gjør fradrag for driftskostnader og kostnaden knyttet til investert kapital (Burksaitiene, 2009). Men begrepet ble ikke fullt ut kommersialisert før Stern Stewart & Co på slutten av 1980-tallet pakket produktet inn som EVA og startet implementeringen av styringssystemet i næringslivet. Ifølge Stern Stewart & Co, har de hjulpet mer enn 700 selskaper med å basere sitt styringssystem på EVA (sternstewart.com).

Konsulentselskapet ser altså for seg anvendelsen av EVA som noe mer enn bare et måltall. EVA bør, ifølge dem, være en sentral komponent i et integrert styringssystem som skal promotere desentraliserte beslutninger (Burksaitiene, 2009).

Et annet styringssystem som har vokst i utbredelse i løpet av 1990- og 2000-tallet er Beyond Budgeting. I likhet med VBM er Beyond Budgeting fokusert på å levere konkurransedyktig avkastning til eierne, og begge vektlegger desentralisering som en viktig faktor for å oppnå dette. Mens VBM kan sies å være sterkere fokusert på aksjonærverdi og kapitalmarkedet, flytter Beyond Budgeting fokus innover i bedriften. Det overordnede målet er som nevnt fremdeles å skape verdi for eierne, men oppmerksomheten vies i større grad til åpenhet i organisasjonen, tillit til de ansatte og dynamikk i beslutningsprosessene. Beyond Budgeting går i korte trekk ut på at budsjettet som styringsverktøy er utdatert og at man heller enn å gjøre forbedringer i budsjettprosessen, bør fjerne budsjettet helt og fullt. Ifølge Hope og Fraser (2003), er ikke problemet isolert til budsjettet i seg selv, men også til tankegangen som budsjettet bygger oppunder. Denne tankegangen, som beskrives som *command and control*, innebærer umyndiggjøring av driftslederne, begrenset informasjonsdeling og redusert responsevne overfor markedsendringer (ibid).

2. Teori

Vi vil i det følgende gi en teoretisk presentasjon av EVA og Beyond Budgeting. Kapittelet er organisert som følger; først søker vi å gi et overordnet bilde av hvordan økonomisk styring defineres i litteraturen. Deretter tar vi utgangspunkt i Malmi og Browns (2008) definisjon av økonomisk styring og beskriver hvordan de har klassifisert økonomisk styring som en styringspakke. Denne styringspakken blir fylldig beskrevet, ettersom vi vil bruke den som en del av et rammeverk videre i oppgaven. I de to neste leddene beskrives Economic Value Added (EVA) og Beyond Budgeting. For både EVA og Beyond Budgeting gir vi først en generell beskrivelse med ønske om å gi et helhetlig bilde av disse styringssystemene. Deretter beskriver vi EVA og Beyond Budgeting i lys av styringspakken til Malmi og Brown. EVA og Beyond Budgeting oppsummeres i en normativ analysemodell etter gjennomgangen av de respektive styringssystemene. Helt til slutt i kapittelet gir vi en teoretisk sammenligning av EVA og Beyond Budgeting i lys av styringspakken.

2.1 Økonomisk styring

Begrepet økonomisk styring, på engelsk *management control*, ble definert i nåværende betydning av Robert Anthony (Otley, 2003). Hans klassiske definisjon av økonomisk styring lyder som følger:

The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives (Anthony, 1965).

Gjennom sin forskning har Anthony beskrevet økonomisk styring som en prosess i grenselandet mellom strategisk planlegging og operasjonell kontroll (Otley, 2003). Strategisk planlegging handler om å sette langsiktige mål for hele organisasjonen, mens operasjonell kontroll i større grad handler om å sikre at de mer nærliggende oppgavene utføres (Otley, 2001). Økonomisk styring er prosessen som kobler disse to.

Denne prosessen skal sikre at daglige oppgaver utføres av deltagerne i organisasjonen i et koordinert sett med handlinger som leder til måloppnåelse. Dette er planleggings- og koordineringsfunksjonen til økonomisk styring. Den andre siden av økonomistyring er

overvåknings- og tilbakemeldingsfunksjonen. Regelmessige observasjoner og rapporter på faktiske prestasjoner brukes for å sikre at planlagte handlinger faktisk gir de ønskede resultater (Otley, 2001).

Flere har kritisert Anthonys definisjon og beskrivelse for å være for smal. Lowe (1971) foreslår en bredere tilnærming til økonomistyring gjennom en mer omfattende definisjon:

A system of organizational information seeking and gathering, accountability and feedback designed to ensure that the enterprise adapts to changes in its substantive environment and that the work behavior of its employees is measured by reference to a set of operational sub-goals (which conform with overall objectives) so that the discrepancy between the two can be reconciled and corrected for.

Denne definisjonen understreker rollen til et økonomisk styringssystem, på engelsk *management control system*, som et bredt sett med kontrollmekanismer, utformet for å hjelpe organisasjonen til å regulere seg selv. I motsetning til denne definisjonen, er Anthonys definisjon mer spesifikk og begrenset til et smalere sett av kontrollaktiviteter.

2.2 Økonomiske styringssystem som en pakke

Det finnes, som nevnt ovenfor, flere ulike tolkninger og definisjoner av økonomisk styring. Vi vil videre ta utgangspunkt i definisjonen som Malmi og Brown (2008) har kommet frem til og brukt som utgangspunkt for deres typologi om styringspakken:

Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior should be called management controls. If these are complete systems, as opposed to a simple rule, then they should be called management control systems.

På 1970-tallet oppstod ideen om at økonomiske styringssystem opererer som en pakke. Ouchi og Maguire (1975) og Ouchi (1977) fant i sin forskning at bedrifter bruker mange ulike former for styring med varierende formål og konkluderte med at dette gjør det vanskelig å isolere effekten av én spesifikk styringsmekanisme. Otley (1980) videreførte denne tankegangen og fant at et styringssystems effektivitet bestemmes av alle de ulike

styringsmekanismene som organisasjoner bruker i sitt forsøk på å påvirke de ansattes atferd. Han beskriver sammensetningen av styringsmekanismene som en tett sammenvevd pakke og mener at denne pakken bør evalueres i sin helhet.

Ifølge Malmi og Brown (2008), eksisterer det en slik styringspakke i de fleste av dagens organisasjoner ved at det som regel benyttes en rekke forskjellige styringssystem i organisasjonen, slik at summen av disse systemene ikke utgjør ett enkelt, holistisk system, men snarere en sammensatt pakke av systemer. Teorien påstår at man ved å undersøke alle elementene i pakken og forholdet mellom dem, vil få et bedre utgangspunkt for å forstå effektiviteten av de individuelle elementene.

Malmi og Brown har laget en konseptuell typologi av denne styringspakken, bestående av de fem ulike kontrolldimensjonene som de mener organisasjoner benytter seg av: kulturell kontroll, kontroll gjennom planlegging, kybernetisk kontroll, kontroll gjennom belønning og kompensasjon og administrativ kontroll. Modellen er strukturert på en måte som skal vise hvordan kontroll/styring blir utført og kartlegger hvilke verktøy, systemer og fremgangsmåter ledelsen har tilgjengelig for å sysselsette deres ansatte. Modellen ser slik ut:

| | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Cultural Controls | | | | | | |
| Clans | | Values | | | Symbols | |
| Planning | | Cybernetic Controls | | | | Reward and Compensation |
| Long range planning | Action planning | Budgets | Financial Measurement Systems | Non Financial Measurement Systems | Hybrid Measurement Systems | |
| Administrative Controls | | | | | | |
| Governance Structure | | Organisation Structure | | | Policies and Procedures | |

Figur 1. Malmi og Browns styringspakke (2008)

Vi vil gå nærmere inn på de fem kontrolldimensjonene i Malmi og Browns typologi, og forklare deres rolle i styringssammenheng. Dette vil vi videre i oppgaven bruke som et rammeverk i vår beskrivelse av økonomisk styring i Orkla. En slik klassifisering gir, ifølge Otlej (1999), et forståelig rammeverk til beskrivelse og vurdering av forskjellige typer styringssystem.

2.2.1 Kulturell kontroll

Kultur baseres på delte tradisjoner, normer, trosoppfatninger, verdier, ideologier, holdninger og måter å oppføre seg på. Kulturell kontroll i organisasjonen er utformet for å oppmuntre til felles overvåkning. Dette skal skje gjennom en sterk form for gruppepress på individer som avviker fra gruppens normer og verdier (Merchant et al., 2007).

Kulturell kontroll befinner seg på toppen av figuren for å markere at dette er en bred form for kontroll. Organisasjonskulturen holder seg relativt konstant over tid, selv når mål og strategier tilpasser seg nye forretningsforhold. På grunn av det faktum at organisasjonskulturen er vanskelig å endre, legger den rammen for de andre kontrolldimensjonene (Malmi og Brown, 2008). Kulturell kontroll kan utøves gjennom organisasjonens verdier, symboler eller klaner.

Teorien om verdikontroll ble av Simons (1995) utviklet gjennom trossystemer, definert som:

The explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization.

Organisasjonen kan påvirke de ansattes atferd gjennom verdier på tre ulike måter: organisasjonen kan utelukkende rekruttere ansatte med ønsket verdibakgrunn, de ansatte kan adoptere organisasjonens verdier eller de ansatte kan oppføre seg i tråd med organisasjonsverdiene, uten selv å adoptere dem. Symbolbasert kontroll inntreffer når organisasjonen skaper synlige uttrykk i miljøet for å utvikle en spesiell form for kultur, mens det tredje kontrollaspektet oppstår ved at undergrupper i organisasjonen, såkalte klaner, danner sin egen kultur med særskilte verdier og tro.

Vi går nå videre til modellens midtre del, hvor vi finner planlegging, kybernetisk kontroll og belønning og kompensasjon. Disse tre systemene er som regel tett bundet sammen i organisasjonen og blir derfor plassert ved siden av hverandre.

2.2.2 Kontroll gjennom planlegging

I planleggingsfasen lager bedriften planer som beskriver i hvilken retning organisasjonen ønsker å bevege seg, hvordan den skal komme seg dit og hvilke resultater som forventes. Dette medfører at planene blir mål som skal påvirke de ansattes motivasjon, innsats og atferd. Også selve prosessen med å utvikle planene kan være fordelaktig for bedriften ettersom dette tvinger de ansatte til å tenke gjennom fremtiden og diskutere forslag og skaper tilhørighet til målene. I tillegg har planleggingen en koordinerende rolle gjennom at den samordner de ulike organisasjonsenhetenes mål, slik at de er på linje med organisasjonens overordnede mål (Merchant et al., 2007).

Planleggingsfasen består av to fremgangsmåter, hvor den ene har et taktisk og kortsiktig perspektiv på 12 måneder eller mindre, mens den andre har et strategisk og mer langsiktig fokus. Kortsiktig planlegging har som regel en tidshorisont på ett år. Man utformer en kortsiktig finansiell plan for den kommende periode, vanligvis gjennom et budsjett. Hvor detaljert man velger å planlegge kortsiktig, varierer fra selskap til selskap (Merchant et al., 2007).

Den langsiktige, strategiske planleggingen danner et rammeverk for den mer detaljerte planleggingen. Det er først og fremst ledere på selskaps- og divisjonsnivå som deltar i denne prosessen, hvor man, ved å ta hensyn til både historiske og prognostiserte fremtidige hendelser, kommer frem til selskapets og divisjonenes overordnede strategier, ressursbehov og prestasjonsmål.

2.2.3 Kybernetisk kontroll

Kybernetisk kontroll blir ofte ansett som det viktigste kontrollelementet innenfor økonomistyring. Green og Welsh (1988) skriver:

(...) cybernetics is the basis of control in any system and, thus, the foundation on which any definition of organizational control must rest.

Videre beskriver de kybernetisk kontroll som en regelmessig prosess hvor man, med utgangspunkt i standarder for ønsket prestasjon, måler og gir tilbakemelding på hvordan man har prestert i forhold til standardene og analyserer avvikene. Dette gir grunnlag for endring av systemets atferd eller underliggende aktiviteter.

Kybernetisk kontroll har som regel tett tilknytning til kontrolldimensjonen belønning og kompensasjon fordi man ved å koble prestasjonsmål til belønning, oppnår økt motivasjon blant de ansatte til å nå de nevnte målene. Den store utfordringen blir da å bestemme hvilke prestasjonsmål man skal bruke. Idealet innenfor kybernetisk kontroll er at de ansatte skal holdes ansvarlige for den verdien de tilfører selskapet. Men ettersom det sjelden er mulig å måle dette, spesielt for ansatte på lavere nivåer, må man ta i bruk andre standarder for måloppnåelse (Merchant et al., 2007). Malmi og Brown (2008) nevner fire verktøy som anvendes som standard for måloppnåelse. Disse er budsjetter, finansielle måltall, ikke-finansielle måltall og hybrider.

Budsjettet har tradisjonelt hatt flere ulike funksjoner i en organisasjon, blant annet å angi et akseptabelt prestasjonsnivå samt å evaluere avvik mellom faktisk prestasjon og planlagt prestasjon. Som vi skal komme tilbake til senere i oppgaven, har denne budsjettanvendelsen i den senere tid møtt kritikk fra flere hold.

De finansielle måltallene kan knyttes opp mot regnskapsmessige eller markedsbaserte tall. Markedsbaserte tall gir en direkte indikasjon på periodens verdiskapning og skaper slik kongruens mellom selskapets og eiernes interesser. Andre fordeler med et slikt måltall er at det er nøyaktig, objektivt, forståelig og kostnadseffektivt. En stor ulempe er imidlertid at måltallet er lite påvirkbart for andre enn toppledelsen. Heller ikke for toppledelsen er måltallet fullstendig påvirkbart ettersom markedsverdier påvirkes blant annet av bransjemessige og makroøkonomiske forhold. Et tredje problem er at markedsbaserte verdier ofte reflekterer forventet fremtidig prestasjon i stedet for faktisk prestasjon.

Regnskapstall brukes ofte for å kompensere for disse svakhetene. Fordel med slike måltall er at de er presise, objektive, i større grad kontrollerbare, både for ledere og ansatte på lavere nivåer, forståelige og kostnadseffektive. En stor ulempe er imidlertid at korrelasjonen mellom regnskapet og markedet er langt fra perfekt. En annen viktig ulempe er at

regnskapsbaserte tall fokuserer på fortiden og gir ingen pålitelig indikasjon på fremtidige prestasjoner. Man risikerer dermed at lederne blir for kortsiktige i deres beslutningstaking.

De senere år har man i større grad tatt i bruk ikke-finansielle måltall, blant annet på grunn av de finansielle måltallenes begrensede evne til å fange opp hva som driver prestasjonene. Ved å fokusere på ikke-finansielle måltall, som for eksempel forskning og utvikling, produktutvikling, produktkvalitet og kundetilfredshet, er tanken at man vil oppnå et mer fremtidsrettet fokus (Merchant et al., 2007).

Ikke-finansielle måltall brukes som regel i kombinasjon med finansielle måltall, og dette kalles hybride målesystemer. Dette målesystemet har vunnet innpass i mange bedrifter de siste årene gjennom balansert målstyring. Tanken er her at en god balanse mellom finansielle og ikke-finansielle måltall vil være fordelaktig fordi det tvinger ledelsen til å foreta en avveining mellom kortsiktig og langsiktig profitt. Man tror også at dette vil utgjøre et mer helhetlig, fleksibelt og forståelig målesystem (Merchant et al., 2007). En fare kan være at man innfører for mange måltall, slik at det enkelte måltall blir lite kraftfullt. Det kan også være en utfordring å forstå koblingen mellom enhver verdidriver og organisasjonsverdi samt å finne en vektning av verdidrivere som reflekterer organisasjonens mål og verdiutvikling. I tillegg er det en ressurskrevende prosess, og et viktig spørsmål er om nytten overstiger kostnaden ved systemet.

2.2.4 Kontroll gjennom belønning og kompensasjon

Belønnings- og kompensasjonssystemer danner en kobling mellom evaluering av de ansattes prestasjoner og mål og er derfor tett knyttet sammen med den kybernetiske kontroll-dimensjonen. Slike systemer er viktige fordi de informerer og påminner de ansatte om hva som skal gjøres og motiverer dem til å nå målene.

Den grunnleggende tanken ved et slikt system er at belønning og kompensasjon øker de ansattes ytre motivasjon og dermed får dem til å yte mer. De ansattes atferd kan påvirkes på tre ulike måter; man styrer hvilke oppgaver man skal fokusere på, hvor lenge man skal jobbe med oppgaven og hvor intensivt man skal jobbe med oppgaven (Malmi og Brown, 2008). Belønning og kompensasjon knyttes ofte til kybernetisk kontroll, men man kan også belønne

de ansatte av andre grunner, som for eksempel gjennom kulturell kontroll eller kollektiv belønning.

2.2.5 Administrativ kontroll

Nederst i modellen finner vi administrativ kontroll, som danner strukturen for utøvelse av planlegging, kybernetisk kontroll og belønning og kompensasjon. Dette kontrollsystemet styrer de ansattes atferd gjennom hvordan man er organisert, hvordan atferd blir overvåket, hvem man blir stilt til ansvar overfor og prosessen der man spesifiserer hvordan oppgaver skal og ikke skal utføres (Malmi og Brown, 2008). Dette systemet kan deles inn i tre grupper; organisasjonsutforming og -struktur, *corporate governance* og organisasjonens prosedyrer og retningslinjer.

Innenfor organisasjonsstruktur er det i denne oppgaven mest relevant å se på hvordan organisasjonen kan struktureres i finansielle ansvarsenheter, og hvordan dette er en styringsmekanisme. Gjennom å organisere bedriften i mindre ansvarsenheter, kan man dele opp de overordnede bedriftsmålene i mindre delmål som de ulike enhetene gjøres ansvarlige for. Dette kan for eksempel relateres til avdelingens inntekter, kostnader, forbruk av en bestemt tjeneste eller investeringer. Når dette gjøres, overfører man konkurransepresset som bedriften i sin helhet møter i markedet til dens interne grupper, som dermed i større grad har incentiv til å prestere. En inndeling av selskapet i flere enheter som gjøres ansvarlige for bestemte variabler styrer atferd fordi enhetene vil fokusere på de måltallene som de blir holdt ansvarlige for (Merchant et al., 2007).

Dette henger videre sammen med prosedyrer og retningslinjer. Man ønsker å gjøre enhetene ansvarlige for områder som de har autoritet over. Autoritet fordeles gjennom selskapets prosedyrer og retningslinjer (Merchant et al., 2007). Et *corporate governance-system* kan forstås som styringsstrukturen i selskapet, med spesielt stort ansvar for å skape dialog og ansvarsforhold mellom selskapsledelse og aksjonærer. Det overordnede fokus er på å kontrollere toppledelsens atferd og, gjennom deres styring, atferden til samtlige ansatte i selskapet (Merchant et al., 2007).

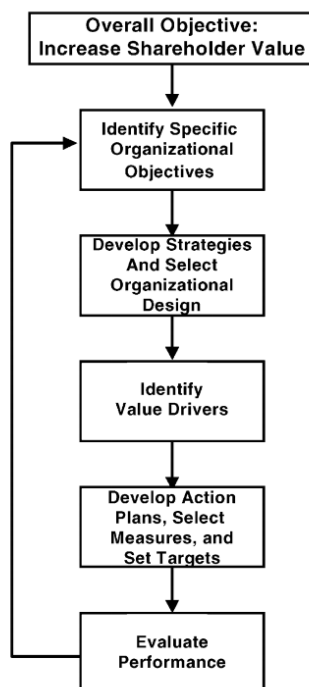
2.3 EVA

Vi har nå beskrevet Malmi og Browns (2008) styringspakke. I det følgende vil vi gi en generell introduksjon til VBM, før vi mer detaljert beskriver EVA.

Utgangspunktet for VBM er at ethvert selskaps overordnede mål er å maksimere verdiskapning for eierne. Teorien sier videre at verktøyet man bør bruke for å styre og måle denne verdiskapningsprosessen best mulig, er et måltall for superprofitt. Dette måltallet bør integreres i samtlige av selskapets kontroldimensjoner for å samkjøre de ansattes atferd med eiernes interesser (Stewart, 1991).

En rekke konsulentselskaper har utviklet og introdusert forskjellige måltall som skal hjelpe bedriftene med å implementere verdibaserte ledelsessystemer. Eksempler på slike måltall er *Discounted Cash Flow* (DCF), *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), *Return on Invested Capital* (ROIC) og *Economic Value Added* (EVA) (Ryan og Trahan 1999). Fellesnevneren for disse måltallene er koblingen mellom aksjonærverdi og verdidrivere på forskjellige nivåer. Ideelt sett skal de ansattes prestasjoner knyttes til aksjonærverdi gjennom at man måler deres påvirkning på en spesifikk verdidriver (ibid).

Ittner og Larcker (2001) har utformet en modell som beskriver det generelle rammeverket til VBM i seks steg. Denne modellen kan være nyttig for å få en forståelse for prosessene i verdibasert ledelse (ibid).



Figur 2. Ittner og Larckers modell for VBM (2001)

Som vi ser av modellen, er det overordnede målet til selskapet å øke aksjonærverdi. Dette danner utgangspunktet for utforming av strategi og handlingsplan. Man starter med å identifisere spesifikke delmål, som alle skal bidra til å øke aksjonærverdi. Deretter utvikles passende strategier og organisasjonsstruktur for selskapet, før man identifiserer verdidrivere. Dette danner grunnlaget for selskapets planlegging, som tar form ved at man utvikler handlingsplaner, bestemmer målparametre og setter mål. Til slutt evalueres prestasjoner. Dette utgjør en gjentakende prosess, hvor man ved periodens begynnelse gjør korreksjoner i tråd med resultatene av evalueringen.

2.3.1 Introduksjon til EVA

Begrepsmessig er det vanlig å bruke begrepene EVA og VBM synonymt, noe vi også vil gjøre i denne oppgaven, selv om EVA riktignok bare er en av flere metoder innenfor VBM (Athanasakos, 2007).

Det var det amerikanske konsulentselskapet Stern & Stewart & Co som i 1989 introduserte EVA, som siden har blitt implementert i mer enn 700 selskaper, deriblant Coca-Cola og

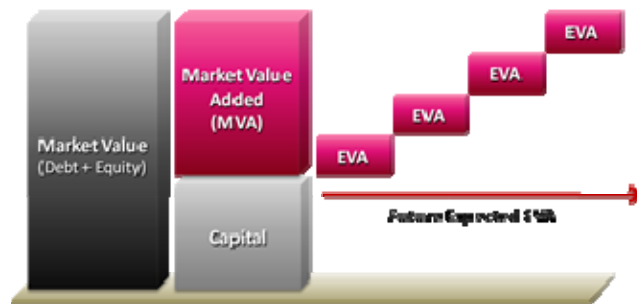
Siemens (sternstewart.com; Stern og Shiely, 2001). EVA måler økonomisk verdiskapning som restverdien av resultatet etter at kapitalkostnaden er fratrukket. På engelsk kalles denne restverdien for *residual income*, på norsk superprofitt. Regnestykket ser slik ut:

$$\text{EVA} = (\text{justert kapitalavkastning fra drift} - \text{kapitalkostnad}) * \text{justert kapitalbase}$$

Lønnsomhet fra drift beregnes i form av NOPAT, som står for *Net Operating Profit After Tax*, hvor man har justert resultatet for en rekke regnskapsmessige beregninger. Dette mener man skal gi et tall som bedre reflekterer økonomisk virkelighet.

Et selskap kan, ifølge teorien om EVA, ha tre lønnsomme strategier. Den første er å forbedre driftslønnsomheten, uten å binde mer kapital. Den andre er å benytte seg av mer kapital, så lenge den økte lønnsomheten som følge av dette overstiger den økte kapitalkostnaden. Den tredje strategien er å frigjøre kapital, uten å redusere lønnsomheten mer enn man reduserer kapitalkostnaden (Stern og Shiely, 2001). Etersom disse tre strategiene reflekteres i EVA-måltallet, har EVA en direkte sammenheng med selskapets virkelige verdiskapning, den såkalte *Market Value Added (MVA)*, hvor positiv MVA betyr at selskapet er verdiskapende (ibid). Dette kan uttrykkes slik:

$$\text{MVA} = \text{Markedsverdi} - \text{Kapital} = \text{Nåverdien av all fremtidig EVA}$$



Figur 3. Forholdet mellom EVA og MVA (www.sternstewart.com)

Konsulentselskapet ser for seg anvendelsen av EVA som noe mer enn et måltall. EVA bør, ifølge dem, være en sentral komponent i et integrert finansielt styringssystem som skal promotere desentraliserte beslutninger (Burksaitiene, 2009).

EVA er blitt utviklet for å løse det Stewart (1991) mener er de to hovedproblemene ved kapitalisme; nemlig separasjonen mellom eierskap og styring samt den utstrakte aksepten for regnskapsbaserte måltall og verdiberegninger. Vi vil først se nærmere på hvordan EVA skal løse de to problemene, før vi presenterer EVA i lys av styringspakken.

2.3.2 Agentteori

De færreste av dagens investorer er direkte delaktige i ledelsen av selskapene de har en eierandel i, men har i stedet ansatt ledere som skal ivareta deres interesser og stå for den daglige driften. Forholdet mellom denne oppnevnte ledelsen og eierne kan beskrives som et prinsipal-agent-forhold, hvor ledelsen er agenter som handler på vegne av eierne, det vil si prinsipalen. Økonomisk teori tilbake til Adam Smith (1776) fremholder at alle mennesker handler i deres egeninteresse:

The directors of such [joint-stock] companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. (...) Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company.

Gitt en slik antagelse om at ethvert individ vil maksimere sin egen nytte, oppstår det en interessekonflikt i et prinsipal-agent-forhold; det som maksimerer nytten for agenten er ikke nødvendigvis i tråd med prinsipalens interesser. Derfor er ikke agenten nødvendigvis tjent med å handle slik prinsipalen ønsker (Jensen og Meckling, 1976). Prinsipalen kan begrense denne interessekonflikten gjennom å etablere passende incentiver for agenten og gjennom å overvåke agentens atferd. Dette vil imidlertid ikke være kostnadsfritt. I de fleste prinsipal-agent-forhold vil det oppstå både overvåkingskostnader og kostnader tilknyttet incentivordninger for å samkjøre interesser samt at det i tillegg vil oppstå et visst avvik mellom agentens handlinger og prinsipalens interesser. Summen av disse tre kostnadene kalles agentkostnader (ibid).

Agentkostnadene vil avhenge av kostnaden ved å måle og evaluere agentens prestasjoner, kostnaden ved å utforme og bruke en indeks som belønner lederen i korrelasjon med eierens velferd og kostnaden ved å utforme og håndheve spesielle regler knyttet til atferd (Jensen og

Meckling, 1976). En viktig oppgave ved ethvert styringssystem vil være å implementere verktøy som minimerer disse agentkostnadene.

Et styringssystem tuftet på verdibasert ledelse skal sikre at hele organisasjonen arbeider mot å øke verdien for aksjonærene, gjennom å organisere virksomheten slik at eiernes og ledelsens interesser i større grad er sammenfallende (Ryan og Trahan, 1999). VBM kan dermed sies å være et forsøk på å redusere agentkostnader (ibid).

2.3.3 Begrensninger ved regnskapsbaserte måltall og verdiberegninger

Det andre momentet som Stewart (1991) finner problematisk, er den utstrakte bruken av regnskapsbaserte måltall ved analyse av et selskaps lønnsomhet og markedsverdi.

Revisorens historiske rolle har vært å gi et konservativt bilde av lønnsomheten av selskapets eiendeler og driftsforhold, og det vil som følge av dette som regel være et forsiktig verdi- og lønnsomhetsestimat som fremkommer i selskapets balanse og resultatregnskap. Ifølge Stewart (1991), skyldes dette et kreditorperspektiv ettersom bankene foretrekker å gi lån med pant i eiendeler som lett kan likvideres.

Konsekvensen av dette er, ifølge ham, at balansen til et selskap i beste fall kan være et mål på kapital, det vil si hvor mye kapital som er investert i selskapet. Hvorvidt denne kapitalen er verdiskapende, bestemmes av om selskapet klarer å oppnå en avkastning høyere enn avkastningskravet. Dette svaret kan ikke balansen gi, og den har derfor ingen funksjon når det gjelder å verdsette et selskap (Stewart, 1991). Derfor mener de at regnskapsbaserte måltall som ROE (*Return on Equity*), ROA (*Return on Assets*), ROCE (*Return on Capital Employed*), EPS (*Earnings per Share*), *earnings growth* og P/E (*Price/Earnings-ratio*) ikke er velegnede verktøy for lønnsomhetsanalyse.

Ifølge Stewart (1991), bestemmes verdien av et selskap av risikoen og tidsforløpet til fremtidige inntekter og utgifter. Dette reflekteres i fremtidig fri kontantstrøm (FCF), som diskontert med relevant avkastningskrav fundamentalt avgjør selskapets markedsverdi. FCF uttrykker de gjenværende kontanter fra drift, etter investering, som er tilgjengelige for både långivere og investorer. EVA er et forsøk på å gjøre FCF til en viktig del av styringssystemet.

For å kunne foreta realistiske vurderinger rundt et selskaps prestasjoner og verdi, mener utviklerne av EVA at man må justere det kreditororienterte regnskapet slik at det gir relevant informasjon til investorene. Balansen må derfor sees som kapital investert ettersom dette er den kapitalbasen som investorene forventer avkastning fra. En slik endring vil også medføre justering av resultatet, som dermed blir et mer realistisk mål på faktisk avkastning fra drift. Denne prosessen medfører en rekke justeringer av regnskapstallene. Stern Stewart & Co har funnet mer enn 120 regnskapsfeil som de mener gir misvisende informasjon om selskapers lønnsomhet og verdi og som derfor i teorien bør justeres. Det er imidlertid kun en håndfull av disse som er nødvendige å justere for i praksis, og blant de mest vanlige justeringene finner vi kostnader tilknyttet forskning og utvikling, markedsføringskostnader og kostnader for utvikling og opplæring av ansatte (Stewart, 1991). Justeringene er for øvrig Stern Stewart & Cos forretningshemmelighet.

2.3.4 EVA i lys av styringspakken

Vi vil videre strukturere den teoretiske presentasjonen av EVA ved å bruke styringspakken som rammeverk.

Kulturell kontroll

Teorien om EVA legger stor vekt på at verdiskapning må stå i hovedfokus i bedriftskulturen (Stewart, 1991). EVA-språket må gjelde som et universelt språk gjennom hele organisasjonen. For å lykkes med dette, må de ansatte trenes, slik at de forstår konseptet bak VBM og hensikten med EVA-måltallet. Young og O'Byrne (2001) beskriver forholdet til bedriftskulturen slik:

VBM instills a mind-set where everyone in the organization learns to prioritize decisions based on their understanding of how those decisions contribute to corporate value. This means that all key processes and systems in a company must be oriented to the creation of value.

EVA skal brukes som et kommunikasjonsverktøy både internt og eksternt i kapitalmarkedet. Det er videre et instrument som skal forandre ledernes atferd ved å gjøre finans lett tilgjengelig for alle ledere, og ikke bare finansspesialistene (Young og O'Byrne, 2001). Også for finansavdelingen mener Young og O'Byrne (2001) at tankesettet må endres:

Value-based management requires a profound change in the finance professional's mind-set. No longer are they just capital allocators or enforcers, although they continue to bear important control responsibilities. Instead, they become partners with their operating colleagues, helping them to use the insights and technologies that finance has to offer to identify where value is created (...).

Videre må finans- og regnskapsavdelingene bli mer gjennomsluttede for at lederne i driftsavdelingene skal forandre holdning. Dette innebærer at man ikke bare må kommunisere klare finansielle mål, men også oppnå *buy-in*, altså at de ansatte internaliserer aksjonærverdi i sin tankegang. Ledere og andre ansatte må forstå hva de finansielle målene innebærer, hvorfor de ble valgt og hvordan man skal kunne oppnå dem. Uten en slik forståelse vil ikke *buy-in* være mulig å oppnå (Young og O'Byrne, 2001).

Kontroll gjennom planlegging

Det overordnede målet til ethvert selskap som baserer seg på verdibasert ledelse er å levere verdi til eierne, og EVA-måltallet er derfor, som representant for maksimal verdiskapning, det gjeldende hovedmål for hele organisasjonen (Stewart, 1991). Det første steget i planleggingsprosessen blir dermed å bryte ned dette hovedmålet i mindre og mer spesifikke interne mål som skal føre til økt aksjonærverdi.

Neste steg blir så å velge strategi som er konsistent med måloppnåelse. Teorien rundt VBM sier ingenting om type strategi per se, men den tilbyr et verktøy som skal skape en kobling mellom strategi og aksjonærverdi (Ittner og Larcker, 2001).

Gitt den valgte strategi- og organisasjonsutforming, skal man så identifisere spesifikke verdidrivere som faktisk skaper verdi for bedriften. Disse brukes som grunnlag i prosessen der man utvikler handlingsplaner, ved at man prioriterer handlinger rundt verdidriverne (Young og O'Byrne, 2001). Handlingsplaner kan for eksempel utformes i form av budsjetter, som Stewart (1991) anser utelukkende som et styringsverktøy for planlegging og kontroll over driften.

Vi ser ut i fra dette at VBM ikke leder til bestemte typer strategier eller handlingsplaner per se. Fokus er på verdiskapning, og VBM gir et verktøy som skal bidra til at man klarer å identifisere de planene som skaper størst verdier gjennom en slik verdidriveranalyse.

Kybernetisk kontroll

Prestasjonsmåling baseres på de identifiserte prioriteringene i verdidriveranalysen (Young og O'Byrne, 2001). Høyt oppe i organisasjonen måles man først og fremst basert på EVA. På et lavere nivå i organisasjonen bør man basere prestasjonsmålingen på mål som kan påvirkes av de ansatte i større grad. Dette bør være spesifikke verdidrivere for EVA, som for eksempel effektivitet i kapitalutnyttelsen, lagerstyring eller arbeidsproduktivitet, avhengig av hva man har funnet i verdidriveranalysen (ibid). Måltall og verdidrivere vil bli brukt som standarder for å evaluere organisasjonens prestasjoner fra et ovenfra og ned-perspektiv. EVA bør være det eneste finansielle måltallet som benyttes, noe som medfører at tradisjonelle måltall som ROE og ROA elimineres (Stewart, 1991).

Et annet viktig element er å separere målsettingsprosessen fra budsjetter og strategisk planlegging. Den spesifikke målsettingsprosessen baseres på forhåndsbestemte formler og beregninger, heller enn forhandlinger, for slik sett å unngå subjektiviteten og ”spillet” som ofte er med på å bestemme målene som settes. Stewart (1991) har utviklet regresjonsbaserte modeller for implementering av slike fremgangsmåter. Målsettingen kalkuleres fra det nåværende nivået på EVA, hvor man tar hensyn til forventede endringer i omgivelsene. Fokus er på relative endringer heller enn det absolutte nivået på EVA. Dette betyr at prestasjonsmålet ikke tar hensyn til uventede endringer i omgivelsene ettersom målene settes på forhånd.

Med utgangspunkt i mål og måloppnåelse skal man foreta en evaluering av handlingsplanenes suksess, samt av organisasjonens og ledelsens prestasjoner. Man skal fastsette gyldigheten av de interne målene, strategi, planer og kontrollsystem i lys av gjeldende resultater og modifisere etter behov (Ittner og Larcker, 2001).

Kontroll gjennom belønning og kompensasjon

Teorien om EVA bygger på antakelsen om at målsetting må knyttes sammen med belønning for å motivere de ansatte:

But most people will turn their heads the other way unless there is also the prospect of a corresponding financial reward. The philosophy I am advocating is value sharing: making everyone a meaningful partner in the process of adding value (Stewart, 1991)

For å gjøre de ansatte om til eiere, har Stern Stewart & Co utviklet en spesiell bonusordning. Denne består i at lederne blir belønnet for å øke EVA relativt til målet og straffes hvis de presterer dårligere enn målet. Stewart (1991) argumenterer for at en ledelse med relativt stor kontroll over ressurser og stort beslutningsmandat bør gis handlefrihet ved at den belønnes etter det overordnede målet heller enn middelet. Dette betyr at bonus på ledernivå knyttes til EVA heller enn verdidriverne. På et lavere nivå i organisasjonen bør man i stedet knytte bonus opp mot verdidrivere som er påvirkbare for den enkelte. Hovedpoenget ved bonusordningen er at man, ved å koble belønning til EVA/aksjonærverdi, gjør de ansatte om til eiere.

Et annet viktig element i bonusordningen er ubegrenset mulighet for belønning ved suksess, men samtidig straff dersom man presterer under målsetning. Ved at man ikke setter et gulv og tak på potensiell bonusutbetaling, har organisasjonen samsvarende risiko- og belønningsprofil med eierne (Stewart, 1991). Men for å unngå at dette blir et høyrisikoprojekt for de ansatte, står man ikke i fare for å måtte gi tilbake deler av fastlønnen. I stedet opprettes en bonuskonto, hvor den årlige bonusutbetalingen plasseres. Kun deler av periodens opptjente bonus utbetales i perioden, mens utbetaling av resterende bonus avhenger av fremtidige prestasjoner, hvor dårlige prestasjoner gir negativ bonus. Dette skal motivere de ansatte til å unngå kortsiktig lønnsomme løsninger på bekostning av langsiktig lønnsomhet (ibid).

For å oppnå enda sterkere sammenkobling mellom ledelsen og aksjonærer, kan man tilby ledelsen egenkapitalbaserte kompensasjonsformer, som for eksempel aksjeopsjoner (Malmi og Ikäheimo, 2003). Ansatte på lavere nivåer i organisasjonen bør ikke motta denne form for belønning ettersom man antar at dette vil ha liten motivasjonseffekt for dem (ibid).

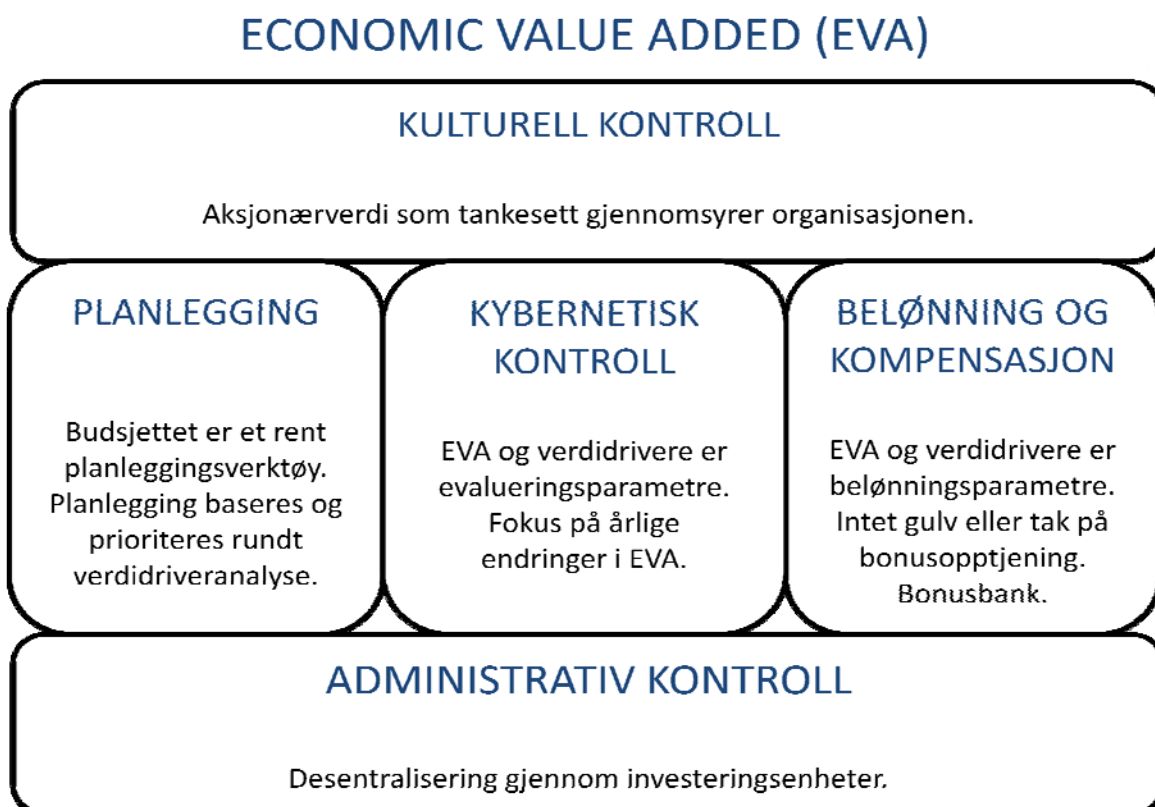
Administrativ kontroll

Ifølge litteraturen om VBM, bør bedriften velge en organisasjonsutforming som er konsistent med måloppnåelse (Malmi og Ikäheimo, 2003). Ifølge Stern og Shiely (2001), bør man utforme en desentralisert organisasjon, hvor de ulike organisasjonsenheter organiseres som *investment centers*. Disse har liknende egenskaper som resultatenheter, men har i tillegg autoritet til å foreta større investeringer. Organisasjonsenheter skal ha en reell mulighet til å ta selvstendige avgjørelser, samtidig som toppledelsen skal ha mulighet til å påvirke viktige

avgjørelser. Deres prestasjoner måles ved hvor effektivt de bruker kapital i form av EVA. En slik form for desentralisering vil imidlertid kun finne sted dersom lederne på organisasjonsnivå har mer informasjon og kunnskap rundt driften (ibid). Dette vil gjøre dem bedre skikket til å ta gode avgjørelser og følgelig gjøre desentralisering hensiktsmessig.

2.3.5 Oppsummering av EVA

Som en oppsummering har vi laget en figur som viser hvordan EVA tilnærmer seg de fem ulike kontroldimensjonene i styringspakken.



Figur 4. EVA i lys av styringspakken

Innen kulturell kontroll har vi valgt kun å fokusere på selskapsverdier. Normativ teori fremholder at aksjonærverdi som tankesett skal gjennomsyre organisasjonen. Dette gir seg

utslag i selskapsverdier konsentrert rundt verdiskapning. I planleggingsdimensjonen ser vi at budsjettet kun kan brukes til planlegging og at planleggingen skal prioriteres ut i fra de viktigste verdidriverne, som identifiseres gjennom en verdidriveranalyse. Oppfølging av prestasjoner gjennom kybernetisk kontroll skal gjøres basert på EVA og påvirkning på verdidrivere. Man har her et relativt fokus gjennom at man ser på endringer i EVA fra år til år. I kontrolldimensjonen belønning og kompensasjon vektlegges det at denne skal være i tråd i med kybernetisk kontroll, noe som impliserer belønning basert på EVA og påvirkning på verdidrivere. Det skal i tillegg innføres en bonusordning hvor potensielle bonusutbetalinger ikke begrenses, verken nedover eller oppover. Bonus overføres til en bonusbank og betales ut over en periode på flere år. Den administrative kontrolldimensjonen har vi avgrenset til å omhandle organisasjonsstruktur. Her påpeker normativ litteratur om EVA at bedrifter bør organiseres i desentraliserte enheter.

2.4 Beyond Budgeting

Vi vil nå beskrive opprinnelsen og utviklingen til budsjettet som styringsverktøy, samt beskrive startfasen til Beyond Budgeting som styringssystem. Deretter presenterer vi tolv prinsipper formulert av Jeremy Hope og Robin Fraser, grunnleggerne av Beyond Budgeting Roundtable, heretter kalt BBRT. Senere søker vi å plassere Beyond Budgeting innenfor rammene av styringspakken, for slik sett å få et strukturert bilde av styringssystemet. Dette oppsummeres til slutt i en normativ analysemodell.

2.4.1 Budsjettets opprinnelse og utvikling

Budsjettets opprinnelse var i det offentlige, hvor det anga en ramme for hvor mye midler som skulle brukes til ulike formål (Bergstrand et al., 1999). Senere fikk budsjettet innpass som styringsverktøy også i det private næringsliv, men da med det formål å predikere bedriftens nærmeste fremtid (ibid). Ifølge Bergstrand et al. (1999), kan budsjettet defineres som:

Et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode.

Anvendelsen av budsjettet fungerte greit i årene som fulgte andre verdenskrig. Da handlet det først og fremst om å produsere nok til å dekke etterspørselsoverskuddet, og fokus på lønnsomhet og prestasjoner var mer nedtonet. Gjennomsnittlige vekstrater var på fire-fem prosent eller høyere i tiårene etter andre verdenskrig (Young og O'Byrne, 2001), men utover 1970-tallet mistet flere vestlige land konkurransekraften ovenfor Japan og Tyskland, blant annet som følge av at valutaen var overvurdert i forhold til yen og mark (Grytten, 2009). Dette førte til at man begynte å stille spørsmålsteget ved vestlige bedrifter og deres organisering, i søket etter forklaring på tapet av konkurransedyktighet.

Blant de største kritikerne finner vi Johnson og Kaplan, som mente styringssystemene var utilstrekkelige for datidens omgivelser (Johnson og Kaplan, 1987). Etter deres mening hadde man feilaktig tatt regnskapsbaserte mål, som var ment for ekstern rapportering, og gjort dem til sentrale komponenter i organiseringen av styringssystemet. Utover 1970- og 1980-tallet økte den teknologiske endringstakten, og som nevnt ble konkurransen både nasjonalt og globalt intensivert. I den sammenheng mente Johnson og Kaplan at et styringssystem basert på eksternregnskapet ga for sen, for aggregert og fordreid informasjon, slik at det ble irrelevant for ledelsens planlegging og kontroll (ibid).

Som en løsning på en del av problemene man synliggjorde, publiserte Kaplan og Norton artikkelen *The Balanced Scorecard* (1992), hvor de lanserte et nytt verktøy: balansert målstyring. Målet med verktøyet var å få til strategisk orientering innenfor styringssystemet, hvor man identifiserte ulike drivere for strategisk måloppnåelse innenfor fire perspektiver; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, internprosessperspektivet og læring- og vekstperspektivet (Kaplan og Norton, 1992). Disse fire perspektivene skulle gi en bedre og bredere forståelse av hvordan organisasjonen presterer og ha et mer fremoverrettet fokus da de fokuserte på elementer som kan gi økt prestasjonsevne fremover i tid, for eksempel gjennom læring og vekstperspektivet. Det strategiske fokuset var også viktig, og målet var å få verktøy innen styringssystemet, slik som budsjettet, til å understøtte strategiske mål (Kaplan og Norton, 1996).

2.4.2 Kritikk rettes mot budsjettet

Mens Kaplan og Norton (1992) i første rekke søkte å få til en kobling mellom budsjett og strategi, er det enkelte som mener at budsjettet i seg selv er problemet, og at en organisasjon

med budsjettet som grunnstein i styringssystemet aldri vil kunne utnytte sitt fulle potensial (Hope og Fraser, 2003). En av pionerene innen Beyond Budgeting og tidligere toppsjef i Handelsbanken, Jan Wallander, forkastet budsjettet som styringsverktøy umiddelbart da han tok over banken i 1970 og har beskrevet budsjettet som et *unødvendig onde* (Wallander, 1999).

Jeremy Hope og Robin Fraser grunnla i 1997 BBRT som et internasjonalt nettverk for forskning og utveksling av erfaringer rundt styring uten budsjetter og bruk av alternative styringsmetoder (Hope og Fraser, 2003). BBRT teller i dag 71 medlemsbedrifter og -organisasjoner fra forskjellige deler av verden (bbrt.org). Av norske medlemmer finner vi Statoil, Telenor, SpareBank 1 Gruppen og Orkla.

Ifølge motstanderne av budsjettet, er det ikke bare budsjettet i seg selv som skaper en dysfunksjonell organisasjon, men tankemønsteret budsjettet representerer (Bogsnes, 2009). Bogsnes (2009) hevder at budsjettet er fundert på en grunnleggende mistro til ansatte. Budsjettet representerer teori X, nemlig at mennesker ikke liker å jobbe, misliker ansvar og må lokkes til å prestere gjennom ytterligere incentiver utover lønn (bbrt.org). Dette viser seg ved at man søker å anvende budsjettet til å kontrollere de ansatte og få dem til å gjøre jobben i tråd med budsjettet. I tillegg knyttes gjerne belønning opp mot budsjettet, for slik å forsterke incentivet til å levere på den avtalte planen.

Bogsnes beskriver sentralisering av beslutninger og ansvar som en av hovedsvakhetene ved tradisjonell budsjettering (Bogsnes, 2009). Budsjettet tar, ifølge Hope og Fraser (2003), utgangspunkt i en ambisjon om at ledelsen skal utøve *command and control* over driftsledere gjennom at budsjettet definerer rammer og mål for året.

Kritikken som fremmes mot budsjettet som styringsverktøy har ulike aspekter. En av de mest fremtredende kritikkene, og ofte den utløsende årsaken til at man begynner å vurdere alternative styringsmetoder, er at budsjettering er en tungvint og kostnadskrevende prosess, hvor budsjettet oppleves som lite verdiskapende (Hope og Fraser, 2003). Budsjettprosessen tar gjerne flere måneder og legger beslag på store organisatoriske ressurser. I tillegg budsjetterer man gjerne svært detaljert, for kort etter å finne at budsjettet er utdatert fordi verden har forandret seg siden budsjettet ble laget (Bogsnes, 2009).

Budsjettet kritiseres også for å være lite tilpasset dagens konkurranseintensive forretningsomgivelser (Hope og Fraser, 2003). Økende prestasjonspress samt press på priser og marginer, som følge av at globaliseringen har gjort markedene mer integrerte, har medført at budsjettet som styringsverktøy ikke bidrar til verdiskapning. Målene er for internt fokuserte, og budsjettfordelinger blir sett på som en avdelings rett til penger som må brukes opp innen årets slutt, for ikke å risikere å få mindre penger i neste budsjetttrunde (ibid). Mens kalenderåret kan være en passende tidsperiode å rapportere resultater til aksjonærene, vil det for mange bedrifter være feil utgangspunkt for styring av foretaket ettersom deres forretningscyklus avviker fra kalenderåret (ibid).

Et stort problem er at den årlige budsjetteringsprosessen medfører faste prestasjonskontrakter mellom ledelsen og driftsledere, ofte med utgangspunkt i regnskapsmål, slik som Johnson og Kaplan (1987) nevnte i sin beskrivelse av etterkrigstidens styringssystemer. Slike faste prestasjonskontrakter gjør det mer sannsynlig at ansatte tar i bruk uønskede midler dersom de ligger dårlig an i forhold til budsjettmålet (Hope og Fraser, 2003).

Budsjettet har i praksis blitt brukt til flere viktige formål innen prestasjonsstyring, men det har vist seg at noen av disse formålene er i konflikt med hverandre (Bogsnes, 2009). Et formål er å angi målsetning, for eksempel kan et mål være å oppnå budsjetterte salgsinntekter. Et annet er å gi pålitelige prognoser, for å gi en oversikt over ting som kan dukke opp. Det tredje er å fordele ressurser effektivt. Ifølge Bogsnes (2009), vil et forsøk på å la budsjettet oppfylle alle disse formålene, føre til dårlig oppfyllelse av samtlige formål. For eksempel blir prognosen dårligere ved å kombinere den med målsetning. Dette fordi målsetningen skal være noe å strekke seg etter, mens prognosen skal være en objektiv vurdering av hva en tror vil skje. Dersom målsetning og prognose skal være samme tall, så vil målsetningen forhandles nedover av de ansatte i organisasjonen siden bonus og belønning som regel er knyttet til prestasjon i forhold til målet (ibid).

2.4.3 Prinsipper bak Beyond Budgeting

Vi har nå beskrevet noe av kritikken som hevdes mot budsjettet og dets anvendelse. Et nytt styringssystem er lansert av Hope og Fraser (2003). Ifølge dem, er det to steg i prosessen mot å få fullt utbytte av styring uten budsjetter. Første steget, kalt prosessprinsipper, er å bli adaptive organisasjoner gjennom å redusere kostnadene knyttet til budsjettering og gjøre

prosessen med prestasjonsmåling mer relevant for brukerne. Det andre steget, kalt ledelsesprinsipper, som skal sikre at virkningene blir bærekraftige, innebærer ledelseshandlinger som sikrer en desentralisert organisasjon (ibid).

For å oppnå dette har Hope og Fraser (2003) formulert 12 prinsipper for Beyond Budgeting som skal fungere som en holistisk modell, hvor de to typene prinsipper avhenger av hverandre (ibid). I det følgende presenteres de 12 prinsippene:

Ledelsesprinsipper

1. **Kunder.** Alle ansatte må fokusere på å forbedre kundeforhold, ikke på hierarkiske forhold.
2. **Organisasjon.** Organiser bedriften som et nettverk med små, ansvarlige enheter, ikke rundt sentraliserte funksjoner.
3. **Ansvar.** Sett alle i stand til å handle og tenke som en leder, ikke bare til å følge planen.
4. **Autonomi.** Gi enhetene friheten og evnen til å handle, ikke forsøk å detaljstyre dem.
5. **Verdier.** Styr etter et fåtall klare verdier, mål og grenser, ikke etter detaljerte regler og budsjetter.
6. **Transparens.** Fremhev åpen informasjon for selvstyring, ikke begrens informasjon hierarkisk.

Prosessprinsipper

7. **Mål.** Sett relative mål for kontinuerlig forbedring, ikke forhandle faste prestasjonskontrakter.
8. **Belønninger.** Belønn delt suksess basert på relativ prestasjon, ikke for å møte faste mål.
9. **Planlegging.** Gjør planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke en årlig, ovenfra-og-ned-hendelse.

10. **Kontroller.** Baser kontroller på relative indikatorer og trender, ikke på variasjoner i forhold til planen.
11. **Ressurser.** Gjør ressurser tilgjengelig ved behov, ikke gjennom årlige budsjettallokeringer.
12. **Koordinering.** Koordiner samhandling dynamisk, ikke gjennom årlige planleggingssyklere.

Hope og Fraser (2003) hevder at alle prinsippene er nært knyttet sammen og således viktige for en vellykket innføring av Beyond Budgeting. De hevder derfor at implementering av Beyond Budgeting kan mislykkes dersom man kun adopterer enkeltprinsipper (ibid).

2.4.4 Beyond Budgeting i lys av styringspakken

Det er viktig å poengtere at Beyond Budgeting ikke er et homogent styringssystem, men vil være forskjellig fra bedrift til bedrift (bbbt.org). Denne gjennomgangen bygger på hvordan grunnleggerne av BBRT ser for seg Beyond Budgeting i lys av de ulike styringsdimensjonene i styringspakken til Malmi og Brown. Vi velger, som nevnt i avgrensningen, å fokusere på de styringsdimensjonene som er relevante i forhold til Beyond Budgeting.

Kulturell kontroll

Verdier er det femte av Hope og Frasers (2003) 12 prinsipper. Beyond Budgeting innebærer at det bør styres etter klare verdier, mål og grenser, fremfor detaljerte budsjetter og planer. Her har ledelsen en viktig rolle i å fastsette og kommunisere verdier, grenser og retning (ibid).

Verdier som åpenhet, gjennomsiktighet og ansvarlighet rundt informasjon, ansvarsfordelinger og resultater utgjør en viktig kontrollfunksjon i Beyond Budgeting. Dette fremheves også av prinsipp nummer seks, transparens, som sier at en viktig ledelseshandling er å fremme åpen informasjon, for slik å tilrettelegge for selvstyring, uten å begrense informasjonen hierarkisk. Siden alt er synlig, er det vanskelig å fikse på tallene. En organisasjon som har internalisert åpenhet som verdi, vil være mer åpen rundt sine

handlinger, og transparens kan da fungere som en kontroll i en slik situasjon, ved at de ansatte vet at det de gjør må tåle dagens lys.

Verdier er således viktige i forhold til å bygge det riktige tankemønsteret som trengs for å implementere Beyond Budgeting (Bogsnes, 2009). Dette behovet forsterkes av at Beyond Budgeting gir mye beslutningsfrihet og at det er vanskelig å sikre riktig atferd direkte. Verdier blir derfor en viktig kontrollfunksjon (ibid).

Planlegging

Behovet for å planlegge forsvinner ikke selv om budsjettet fjernes. Man må fortsatt ha en idé om hva som vil skje fremover for å kunne gjøre nødvendige grep.

Det tolvte prinsippet om koordinering spesifiserer at samhandling innad i virksomheten ikke bør koordineres gjennom en årlig planleggingssykel, men heller gjennom en mer kontinuerlig og dynamisk tilnærming.

Frontlinjen og de enkelte forretningsenheter gis innen Beyond Budgeting større ansvar for å vurdere strategi, mens ledelsen sentralt setter overordnede strategiske mål og mål på mellomstid samt utfordrer planene og initiativene som kommer nedenfra (Hope og Fraser, 2003). Ansvaret for den operative planleggingen bør være på et så lavt nivå som mulig fordi det er her kompetansen sitter. Forretningsenheter evaluerer det kortsiktige perspektivet, med fokus på å gi prognose på prestasjonen (ibid). Verktøy slik som rullerende prognoser, balansert målstyring og ABC kan være til hjelp i denne fasen.

Planlegging var før en på forhånd avtalt handlingsplan som ble knyttet til kontrakt. Nå blir det stolt på at de ansatte utfører den handling som kreves for å nå målene på mellomlang horisont, innenfor avtalte verdier, prinsipper og strategiske grenser (Hope og Fraser, 2003). Prosessen er bred og hurtig, med få detaljerte presentasjoner (ibid).

Et viktig poeng i forhold til planlegging er, som nevnt, at budsjettet ikke klarer å oppfylle tre formål samtidig. Planleggingen skal være objektiv og realistisk for å gi oss et tidlig hint om hva som vil skje, mens målene skal være ambisiøse og stimulerende. Derfor er det viktig å kommunisere til organisasjonen at prognosen og målet ikke skal være det samme tallet.

Kybernetisk kontroll

I den kybernetiske kontroldimensjonen skal man følge opp og evaluere prestasjoner. Som nevnt, ønsker man en separasjon mellom prognose og målsettinger. Ambisiøse målsetninger skal sørge for driv i organisasjonen. Disse ambisiøse målene skal være frikoblet fra prestasjonsevaluering, for å sikre at man ikke forhandler seg ned mot noe man er sikker på å klare (Hope og Fraser, 2003). Det bør heller ikke evalueres mot prognosen, for å sikre at denne er en rent objektiv prognose på hva som vil skje fremover. I stedet bør det evalueres mot flere ulike indikatorer, som for eksempel prestasjon i forhold til fjoråret og i forhold til relevante konkurrenter.

Etter det tiende prinsippet skal slike kontroller baseres på relative indikatorer og trender, ikke på variasjoner i forhold til planen (Hope og Fraser, 2003). Evalueringen gjøres relativ gjennom å evaluere mot sammenlignbare konkurrenter, peers, og, om mulig, interne sammenlignbare enheter. Peer oversettes på ordnett.no med likemann eller likestilt. Dette reflekterer at det er et sammenligningsgrunnlag, og i forretningsverden brukes som regel peers om sammenlignbare bedrifter, bransjer eller enheter innad i en organisasjon. Det sentrale er at en peer er et naturlig referansepunkt for å måle prestasjoner.

En relativ evaluering er viktig i Beyond Budgeting fordi det får frem gode prestasjoner i forhold til dem det er relevant å sammenligne seg med og kan dermed fjerne problemet med markedsfaktoren. Dette skal gi motivasjon for hele organisasjonen til kontinuerlig å forbedre seg.

Når det gjelder hvilke parametere en evalueres på, viser Malmi og Brown (2008) til fire ulike kategorier. Dette er budsjett, finansielle mål, ikke-finansielle mål og hybrider, som består av både finansielle og ikke-finansielle mål. Det å følge opp prestasjonen i forhold til budsjettet, er nettopp det Beyond Budgeting vil til livs. Dette fordi en evaluering av prestasjoner basert på fast budsjettmål ofte gir dysfunksjonell atferd i organisasjonen (Hope og Fraser, 2003).

Key Performance Indicators (KPI), kritiske prestasjonsindikatorer på norsk, representerer aspektene ved en organisasjons prestasjon som er mest kritisk for organisasjonens nåværende og fremtidige suksess (Parmenter, 2002). Hope og Fraser (2003) viser til at det finnes ulike KPIer det kan evalueres mot. Noen av disse er finansielle, slik som egenkapitalrentabilitet eller kostnad/inntekt, men de kan også være ikke-finansielle og

dermed gi en indikasjon på konkurransemessig suksess (ibid). Et hybrid-system, slik som balansert målstyring, er mye brukt blant Beyond Budgeting-bedrifter, og verktøyet kan være nyttig for å sikre en balanse mellom det finansielle og ikke-finansielle.

Belønning og kompensasjon

Belønning og kompensasjon er nært knyttet opp mot prestasjonsevalueringen. Det åttende prinsippet i Beyond Budgeting dreier seg om belønning og anbefaler belønning etter delt suksess, basert på relative prestasjoner. Dette er i tråd med den kybernetiske kontrolldimensjonen. Da budsjettet ikke har noen plass i Beyond Budgeting, belønnes det ikke ut fra dette, og heller ikke ut fra ambisiøse mål eller objektive prognoser, av årsaker beskrevet ovenfor.

Belønning baseres på relativ evaluering av oppnåelse av finansielle og/eller ikke-finansielle måltall. Disse vektet ofte i forhold til vanskelighetsgrad (Hope og Fraser, 2003). Siden prestasjonen evalueres mot en mengde relative parametre, vet de ansatte at de kan oppnå god bonus i dårlige år og lav bonus i gode år (ibid).

Delt suksess medfører at en rekke Beyond Budgeting-bedrifter i større grad belønner kollektivt, fremfor individuelt, for å sikre samhandling og unngå spill mellom ulike deler av organisasjonen (Hope og Fraser, 2003).

Administrativ kontroll

Den siste dimensjonen av kontroll er administrativ kontroll. Et prinsipp bak Beyond Budgeting omhandler organisasjonsstruktur og sier at bedriften bør organiseres som et nettverk med små, ansvarlige enheter, fremfor sentraliserte funksjoner (Hope og Fraser, 2003). Dette skal underbygge Beyond Budgetings mål om desentralisering gjennom at beslutningsmakt og resultatansvar flyttes nærmere frontlinjen, mens toppledelsen og sentrale støttefunksjoner skal ha veiledende roller. Uten detaljerte budsjetter til å definere mål og diktere handlinger, må lederne på lavere nivåer ta større ansvar for egne handlinger og resultater (ibid). Driftslederne skal utfordres på planer for å sikre at det beste alternativ velges, men dette skal være kvalitetssikring, ikke overstyring fra ledelsen.

Følgene av desentralisering er at en flat organisasjonsstruktur blir en fremtredende egenskap ved Beyond Budgeting. Dette for å hindre at frontlinjen hele veien må gå ett nivå opp før de

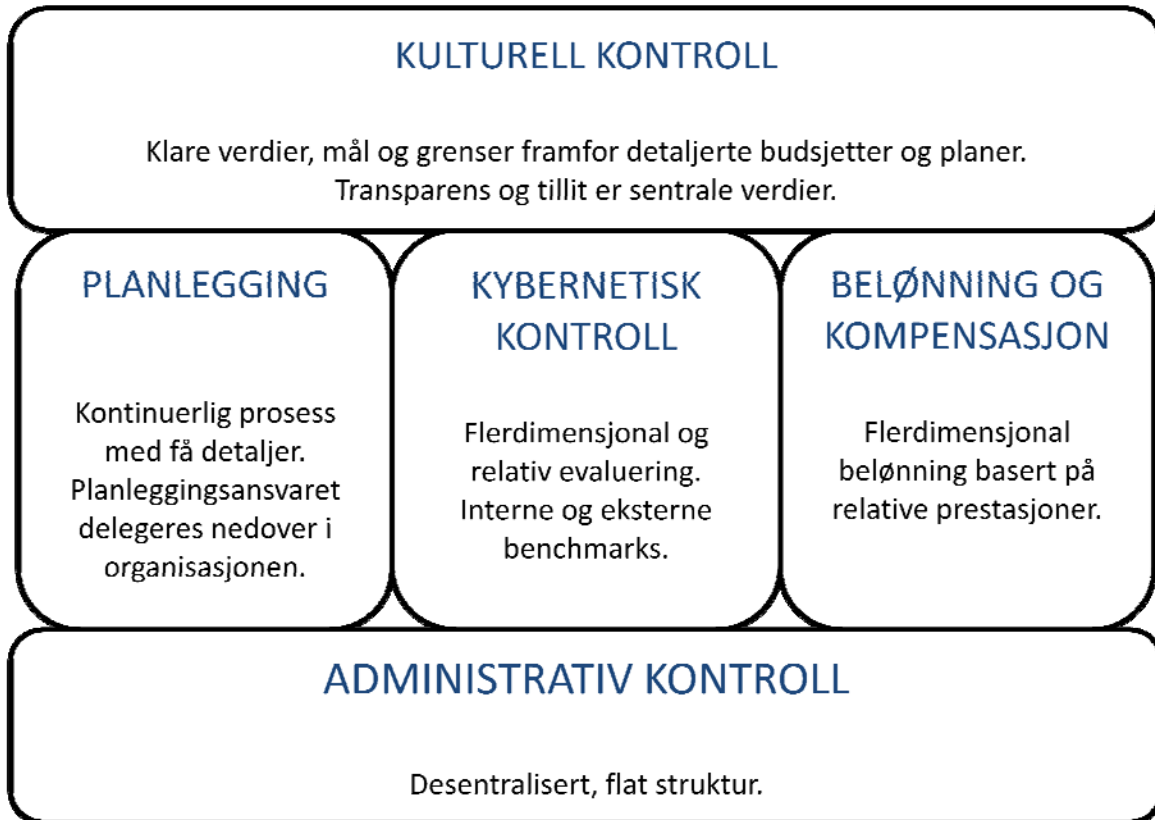
kan fatte viktige beslutninger (Hope og Fraser, 2003). En flatere organisasjonsstruktur leder til mindre byråkrati i organisasjonen og økt responsevne i forhold til endringer i omgivelsene (ibid).

Hope og Fraser (2003) understreker også at enhver organisasjon trenger klare retningslinjer, slik at de ansatte vet hva de kan og ikke kan gjøre. I en kontrollbasert organisasjon er dette ofte basert på planer og budsjetter, mens i en desentralisert organisasjon med myndiggjorte ansatte er det basert på klare prinsipper, verdier og grenser. Viktige grenser innbefatter atferdskodeks, etiske og miljømessige vurderinger, tid mellom rapporteringsintervaller og forskjellen mellom hva ledere må gjøre og hva de kan gjøre. Verdier ble nevnt under kulturell kontroll og omfattet blant annet åpenhet.

2.4.5 Oppsummering av Beyond Budgeting

Som en oppsummering har vi laget en figur som viser hvordan Beyond Budgeting tilnærmer seg de fem ulike kontrolldimensjonene i styringspakken.

BEYOND BUDGETING



Figur 5. Beyond Budgeting i lys av styringspakken

I den kulturelle kontroldimensjonen fremhever Beyond Budgeting betydningen av klare verdier, mål og grenser. Disse skal erstatte budsjettets tidligere kontrollfunksjon. For å bygge det riktige tankesettet i organisasjonen, peker teorien på transparens og tillit som sentrale verdier. I planleggingsdimensjonen fokuserer Beyond Budgeting på at planlegging bør være en kontinuerlig prosess med få detaljer. Ansvar for planlegging bør delegeres nedover i organisasjonen, hvor kompetansen sitter. Innenfor kybernetiske kontroll står flerdimensjonal og relativ evaluering sentralt, og Beyond Budgeting er fokusert på å utvikle interne og eksterne benchmarks som man sammenligner seg mot. Belønningen er i tråd med kybernetisk kontroll ved at den baseres på flere dimensjoner og er relativt fundert. Det evalueres og belønnes altså ikke lenger på budsjettoppnåelse. Den administrative kontroldimensjonen har vi avgrenset til å omhandle organisasjonsstruktur. Her fremheves en desentralisert, flat struktur som den mest hensiktsmessige organiseringen av bedriften.

2.5 Teoretisk sammenligning av EVA og Beyond Budgeting

Vi vil i dette avsnittet gjøre en kortfattet komparativ analyse av EVA og Beyond Budgeting. Her søker vi å identifisere likheter og ulikheter langs dimensjonene i styringspakken. Vi ønsker gjennom dette å gi en vurdering på hvorvidt disse kan passe sammen, ved at man plukker noen elementer fra hvert styringssystem til å dekke ulike dimensjoner i bedriftens styringspakke.

I den kulturelle kontrolldimensjonen vektlegger EVA at aksjonærverdi skal gjennomsyre organisasjonen, slik at alle ansatte har aksjonærverdi i tankene når de fatter sine beslutninger. Beyond Budgeting, på den andre siden, fokuserer på at det utvikles verdier som åpenhet og tillit i organisasjonen. Dette fordi man fjerner budsjettet og i så måte får mer formell frihet. En sammenligning av disse to viser at verdigrunnlaget man fokuserer på er forskjellig, men det er likevel ikke motstridende, slik at de vil trolig kunne fungere sammen. For eksempel kan en tenke seg at åpenhet og tillit kan være viktige verdier for å skape god avkastning for eierne, noe også Hope og Fraser (2003) understreker gjennom at de hevder at Beyond Budgeting-bedrifter leverer god avkastning til sine eiere. I denne kontrolldimensjonen har dermed verdigrunnlaget mellom EVA og Beyond Budgeting ulikt, men ikke motstridende, fokus.

Planlegging er en sentral del av Beyond Budgeting. Man skal ikke lenger planlegge detaljert gjennom omfattende budsjetter, men i stedet gjøre planlegging til en kontinuerlig prosess som er konsentrert rundt sentrale parametre. Teorien om EVA fremhever at en verdidriveranalyse bør legges til grunn for å planlegge rundt de mest sentrale verdidriverne. Man sier at budsjettet kan brukes til planleggingsarbeidet, men uttrykker ikke noe krav til at man må gjøre det slik. Vi kan derfor si at styringssystemene vektlegger bruk av ulike verktøy innenfor planlegging, men at det trolig ikke vil være motsetninger mellom styringssystemene. Verdidriveranalyse kan for eksempel være aktuelt for et selskap som har implementert Beyond Budgeting og balansert målstyring. Slike selskaper vil sannsynligvis måtte gjennomføre en verdidriveranalyse for å kartlegge KPIer. Et selskap som har innført EVA kan forkaste budsjettet og finne andre måter å lage prognoser og planer på, gitt at dette inkluderer en verdidriveranalyse. Felles for begge er at budsjettet ikke spiller en sentral rolle i planleggingsarbeidet.

Evaluering gjennom den kybernetiske kontrolldimensjonen bør, ifølge EVA, gjøres ut fra EVA og verdidrivere, hvor man på forhånd setter mål for årlige endringer, basert på peers. Beyond Budgeting evaluerer prestasjoner relativt gjennom interne og ekstern benchmarks. Her er det en viktig forskjell i at Beyond Budgeting sammenligner med andre enheters faktiske prestasjoner, mens EVA sammenligner prestasjoner med forhåndsdefinerte mål. En likhet er at begge vektlegger at målene må fastsettes uten spill i organisasjonen. EVA oppnår dette gjennom mekaniske forhåndsberegninger, mens Beyond Budgeting ser for seg at dette skjer gjennom relativ evaluering mot peers.

Når det gjelder valg av evalueringsparametre, er en forskjell at EVA er fokusert på at det skal evalueres på EVA-forbedringer og fortrinnsvis drivere for EVA på lavere nivåer. Man skal kun evalueres på EVA eller verdidrivere fordi man vil ha et ensidig fokus på EVA og aksjonærverdi. Beyond Budgeting, på den annen side, ønsker en flerdimensjonal evaluering. En viktig forskjell er dermed at EVA fremhever endimensjonal evaluering, mens Beyond Budgeting fremhever flerdimensjonal evaluering. Det ville derfor vært mulig å innføre EVA som en av flere dimensjoner som man ble evaluert på i et Beyond Budgeting-system. Teorien om både EVA og Beyond Budgeting påpeker at prestasjoner ikke skal evalueres mot budsjett, noe som dermed er en viktig likhet.

Begge styringssystemene har altså til felles at man ikke skal evaluere og belønne mot budsjett. Dermed er budsjettets plassering i styringspakken feil ettersom det i denne typologien plasseres innenfor kybernetisk kontroll. For EVA vil budsjettet plasseres i planleggingsdimensjonen, mens det ikke har noen plass i Beyond Budgeting.

Innenfor belønning og kompensasjon har vi sett at EVA innebærer en belønningsprofil som imiterer eiernes profil ved at man belønnes på oppnådd EVA og verdidrivere. Beyond Budgeting fremhever flerdimensjonal belønning basert på relative prestasjoner, i tråd med den kybernetiske kontrolldimensjonen. Også her kunne EVA blitt innlemmet som en av flere belønningsdimensjoner i et Beyond Budgeting-system.

I dimensjonen administrativ kontroll anbefaler både EVA og Beyond Budgeting at bedriften er desentralisert gjennom små, ansvarlige enheter. I så måte ser dette ut til å være en kontrolldimensjon hvor Beyond Budgeting og EVA i stor grad samsvarer i sine anbefalinger. Begge styringssystemene vektlegger at kompetansen er i frontlinjen og at organisasjonen må

struktureres slik at frontlinjen får ansvar og spillerom som gjør at de utnytter denne kompetansen.

2.6 Avslutning

Vi vil nå oppsummere den teoretiske gjennomgangen av EVA og Beyond Budgeting samt diskusjonen av forskjeller og likheter mellom styringssystemene.

Normativ teori om EVA fremholder at aksjonærverdi som tankesett skal gjennomsyre organisasjonen. Dette gir seg utslag i selskapsverdier konsentrert rundt verdiskapning. I planleggingsdimensjonen ser vi at budsjettet kun kan brukes til planlegging og at planleggingen skal prioriteres ut i fra de viktigste verdidriverne, som identifiseres gjennom en verdidriveranalyse. Oppfølging av prestasjoner gjennom kybernetisk kontroll skal gjøres basert på EVA og påvirkning på verdidrivere. Man har her et relativt fokus gjennom at man ser på endringer i EVA fra år til år. I kontrolldimensjonen belønning og kompensasjon vektlegges det at denne skal være i tråd i med kybernetisk kontroll, noe som impliserer belønning basert på EVA og påvirkning på verdidrivere. Det skal i tillegg innføres en bonusordning hvor potensielle bonusutbetalinger ikke begrenses, verken nedover eller oppover. Bonus overføres til en bonusbank og betales ut over en periode på flere år. I den administrative kontrolldimensjonen påpeker normativ litteratur om EVA at bedrifter bør organiseres i desentraliserte enheter.

I den kulturelle kontrolldimensjonen fremhever Beyond Budgeting betydningen av klare verdier, mål og grenser. Spesielt viktige verdier er transparens og tillit. I planleggingsdimensjonen fokuserer Beyond Budgeting på at planlegging bør være en kontinuerlig prosess med få detaljer. Ansvar for planlegging bør delegeres nedover i organisasjonen, hvor kompetansen sitter. Innenfor kybernetiske kontroll står flerdimensjonal og relativ evaluering sentralt, og Beyond Budgeting er fokusert på å utvikle interne og eksterne benchmarks som man sammenligner seg mot. Belønningen er i tråd med kybernetisk kontroll ved at den baseres på flere dimensjoner og er relativt fundert. Det evalueres og belønnes altså ikke lenger på budsjettoppnåelse. I den administrative kontrolldimensjonen fremheves en desentralisert, flat struktur som den mest hensiktsmessige organiseringen av bedriften.

Vi har til slutt gjort en kortfattet teoretisk sammenligning av styringssystemene Beyond Budgeting og EVA. Vi kom frem til at det finnes forskjeller i verdigrunnlaget, men at disse ikke behøver å være uforenlige. Innenfor planlegging fant vi en viktig likhet ved at budsjettet ikke står sentralt i noen av styringssystemene. Innenfor dimensjonene kybernetisk kontroll og belønning og kompensasjon så vi at styringssystemene er forskjellige ved at EVA fokuserer på relative prestasjoner i tid, mens Beyond Budgeting vurderer prestasjoner relativt mot peers og interne benchmarks. Etersom Beyond Budgeting fremhever en flerdimensjonal evaluering, ville det vært mulig å innføre EVA som en av flere dimensjoner man evaluerte og belønnet på. Den administrative kontrolldimensjonen ser ut til å være den delen hvor de to styringssystemene har størst likhet ettersom begge oppfordrer til desentralisert organisering.

Litteraturliste

Artikler:

Athanassakos, G. (2007): Value-based management, EVA and stock price performance in Canada. (I: Management Decision, volum 45, nr. 9, s. 1397-1411).

Burksaitiene, D. (2009): Measurement of value creation: Economic value added and net present value. (I: Economics & Management, 2009, s. 709-714).

Davis, H.A. (1996): Cash flow and performance measurement: managing for value. (I: Financial Executives Research Foundation Executive Report. September 1996).

Froud, J., C. Haslam, S. Johal og K. Williams (2000): Shareholder value and financialization: consultancy promises, management moves. (I: Economy and Society, Volum 29, nr. 1, s. 80-110).

Green, S. og M. A. Welsh (1988): Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. (I: Academy of Management Review, Vol. 13, nr. 2, s. 287-301).

Ittner, C. D. og D. F. Larcker (2001): Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. (I: Journal of Accounting and Economics 2001, nr. 32, s. 349-410).

Jensen, M. C. og W. H. Meckling (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. (I: Journal of Financial Economics 1976, nr. 3, s. 305-360).

Johnson, H. T. og R. S. Kaplan (1987): Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. og D. Norton (1992): The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. (I: Harvard Business Review, 1992, s. 71–79).

Kaplan, R. S. og D. Norton (1996): The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.

Lowe, E. A. (1971): On the Idea of a Management Control System. (I: Journal of Management Studies, februar 1971, s. 1-12).

Malmi, T. og S. Ikäheimo (2003): Value Based Management practices – some evidence from the field. (I: Management Accounting Research, volum 14, s. 235-254).

Malmi, T. og D. A. Brown (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. (I: Management Accounting Research, nr. 19, s. 287-300).

Otley, D. T. (1980): The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. (I: Accounting, Organizations and Society, volum 5, nr. 4, s. 413-428).

Otley, D. T. (1999): Performance management: A framework for management control systems research. (I: Management Accounting Research, nr. 10, s. 363-382).

Otley, D. T. (2001): Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. (I: British Accounting Review volum 33, nr 3, s. 243–261).

Otley, D. T. (2003): Management control and performance management: whence and whither? (I: The British Accounting Review, Vol. 35, 2003, s. 309-326).

Ouchi, W. og M. A. Maguire (1975): Organizational Control: Two Functions. (I: Administrative Science Quarterly, desember 1975, volum 20, nr. 4, s. 559-569).

Ouchi, W. (1977): The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. (I: Administrative Science Quarterly, Vol. 22, nr. 1, s. 95-113).

PA Consulting Group survey (1999): Managing shareholder value: A study in Finnish Organisations in 1998.

Ryan, H. E. og E. A. Trahan (1999). The Utilization of Value-Based Management: An Empirical Analysis. (I: Financial Practice and Education, spring/summer 1999, s. 46-58).

Wallander, J. (1999): Budgeting – an unnecessary evil. (I: Scandinavian Journal of Management, Vol. 15, s. 405-421).

Bøker:

Anthony, R. N. (1965): *Management Planning and Control Systems: A Framework for Research*. Harvard Graduate School of Business, Boston.

Bergstrand, J., K. Boye og T. Bjørnenak (1999): *Budsjettering*. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

Bogsnes, B. (2009): *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Hope, J. og R. Fraser (2003): *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press, Boston.

Merchant, K. A. og W. A. Van der Stede (2007): *Management Control Systems*, 2. utgave. Prentice Hall Pearson Education Limited, Essex.

Parmenter, D. (2002): *Key Performance Indicators – Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, New York.

Simons, R. (1995): *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.

Smith, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.

Stern, J og J. S. Shiely (2001): *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization*. John Wiley & Sons Inc, New York.

Stewart III, G. B. (1991): *The Quest for Value: The EVA Management Guide*. HarperCollins, New York.

Young, S. D. og S. F. O’Byrne (2001): *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. McGraw-Hill, Boston.

Elektroniske kilder

Beyond Budgeting Roundtable. About Beyond Budgeting: <http://bbrt.org/beyond-budgeting/beybud.html> (28.mai 2010).

Ordnett. Peer: http://ordnett.no/ordbok.html?search=peer&search_type=&publications=5 (31.mai 2010)

Stern Stewart & Co. Company history:

<http://www.sternstewart.com/?content=history&p=1990s> (28.mai 2010).

Muntlige kilder:

Grytten, O. (2009): Stagflasjonen på 1970-tallet. Forelesning i FIE431, 6.oktober 2009. Norges Handelshøyskole, Bergen.